

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA

**MELHORIA DA PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICOS DE TURNOVER**

RAFAEL LUIZ LEITE

Joinville – SC

2014

RAFAEL LUIZ LEITE

**MELHORIA DA PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICOS DE TURNOVER**

Monografia apresentada como exigência
para obtenção do título de Pós-Graduação,
do curso de MBA – Gestão Estratégica,
ministrado pela Universidade Federal do
Paraná – UFPR, sob a orientação do
professor Dr. Cleverson Renan da Cunha

Joinville – SC

2014

RESUMO

Este trabalho trata de uma proposta na melhoria de produtividade e redução de refugo em uma fundição de grande porte, reduzindo o índice de *turnover*. A dificuldade em desenvolver este planejamento sequenciado foi encontrar as variáveis, entender o motivo do desligamento dos colaboradores, manter estes na empresa e profissionalizá-los. Com o auxílio da revisão bibliográfica sobre o assunto que envolvem controle de *turnover*, apresentada propostas de melhorias, a fim de estruturar a empresa para que haja de forma eficiente e aumente o volume de produção e redução do índice de refugo. Como a empresa passa por uma alta na demanda de produção, necessita contratar mão de obra produtiva. Com o mercado superaquecido, o aumento de vagas de emprego faz aumentar a rotatividade de pessoal, que é consequência de alguns fatores, que podem ser eles internos ou externos à organização. Cabe ao administrador diagnosticar a causa e as prováveis consequências do *turnover* em sua organização. Conclui-se então que, a empresa consegue identificar os fatores que levam a rotatividade de pessoal na empresa, dando melhores condições aos colaboradores e atingindo as metas estabelecidas pela produção.

Palavras-chave: *turnover*, planejamento estratégico.

ABSTRACT

This work is a proposal to improve productivity and reduce waste on a large casting, reducing the turnover rate. The difficulty in developing this sequenced planning was to find the variables, understand the reason for the termination of employees, keep these in the company and professionalizing them. With the help of literature review on the subject involving control turnover, presented proposals for improvements in order to structure the company so there efficiently and increase the volume of production and reduced scrap rates. As the company faces a high demand for production, you need to hire hand productive work. With the overheated market, the increase of jobs increases staff turnover, which is a result of certain factors, which may be internal or external to the organization. It is for the administrator to diagnose the cause and likely consequences of turnover in your organization. It is concluded that the company can identify the factors that lead to staff turnover in the company, giving better conditions to employees and reaching the goals set by production.

Keywords: turnover, strategic management.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Melhorias propostas | 23 |
| Gráfico 01 – Indicador de refugo 2013..... | 18 |
| Gráfico 02 – Indicador de Produtividade 2013..... | 19 |
| Gráfico 03 – Indicador de turnover 2013..... | 20 |
| Gráfico 04 – Pesquisa para verificação dos motivos de turnover | 21 |
| Gráfico 05 – Indicador de turnover 2014..... | 24 |
| Gráfico 06 – Indicador de refugo 2014..... | 25 |
| Gráfico 07 – Indicador de produtividade 2014 | 25 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE TABELAS E QUADROS | 5 |
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1. Causas que Levam ao Absenteísmo e à Rotatividade | 11 |
| 2.2. Vantagens e Desvantagens de Absenteísmo e Rotatividade | 12 |
| 2.3. Pesquisa de Clima Organizacional | 12 |
| 2.4. Indicadores..... | 13 |
| 2.4.1 Índices Aceitáveis de Absenteísmo e Rotatividade | 14 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 15 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 17 |
| 4.1 Aumento do índice de refugo e perda de produtividade | 18 |
| 4.2 Causas dos índices do turnover..... | 20 |
| 4.3 Estratégias tanto para baixar quanto para evitar o Turnover | 23 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 26 |
| REFERÊNCIAS..... | 28 |

1. INTRODUÇÃO

A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisa para desenvolver suas operações e obter resultados. Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de produção e recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas (Chiavenato, 1989, p.34).

Desta forma justifica-se a importância desta pesquisa pelo fato de que o elevado índice de *turnover* aponta que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado. Cabe a gestão de pessoas encontrarem uma maneira mais eficaz de se manter um baixo índice de rotatividade de pessoal.

A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos (Chiavenato, 2002, p.190).

O grande desafio é manter estes talentos na empresa, visto que o mercado está a cada dia mais competitivo. Para alcançar o objetivo pretendido será realizada uma revisão bibliográfica aprofundando sobre o tema do assunto tratado, conhecer o ambiente interno da empresa, bem como a satisfação dos colaboradores, diagnosticar a real situação do *turnover*, analisar o que pode causar o problema e propor melhorias para empresa.

No primeiro momento o recurso primordial era apenas o capital monetário, hoje o recurso mais importante para qualquer empreendimento é o capital humano são as pessoas que compõem as organizações, é notável a sua importância, pois são elas que lidam diretamente com todos os processos que envolvem a empresa.

Quanto ao método utilizado neste trabalho ajudará explicar às técnicas, procedimentos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados. Em primeiro momento a revisão bibliográfica, envolvendo livros, revistas, internet, artigos para levantamento de dados quanto ao tema proposto.

Este trabalho trata-se de um método de abordagem de um estudo de caso, com o propósito de conhecer o motivo da rotatividade e da perda de pessoal na empresa. Quanto ao tipo de pesquisa será exploratória para proporcionar um melhor esclarecimento das informações obtidas, e também descritiva para descrever as características do ambiente, das pessoas, da empresa. Para coleta de dados a aplicação de questionários com intuito de obter informações e esclarecimentos para se chegar ao resultado esperado.

Quanto ao tipo de pesquisa segundo a abordagem seu caráter será qualitativo para melhor interpretação, através de observações e conversas informais junto ao diretor e colaboradores e quantitativo para medir e expor os resultados das pesquisas.

Este presente trabalho encontra-se dividido em cinco partes onde contém no primeiro momento a introdução, onde contem informações de forma sucinta a respeito do tema do trabalho. Em seguida a fundamentação teórica também conhecida como referencial teórico onde se encontra estudos de vários autores sobre o tema do trabalho proposto e citações dos mesmos. Dando continuidade a metodologia utilizada no trabalho, são as ferramentas e métodos utilizados para realização do trabalho como aplicação de questionários, entrevistas e observações. Logo em seguida apresentação e análise dos resultados encontrados que será apresentada através de gráficos. É por fim a conclusão do trabalho que será respondido se a pesquisa atingiu o seu objetivo geral, específico e sua problemática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A rotatividade, originada da palavra inglesa turnover, é definida como o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, em um determinado período, sendo estes desligamentos espontâneos ou do interesse da empresa. Quando muito elevada, ela torna-se sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e de saúde organizacional, impactando na motivação das pessoas e no seu comprometimento, o que acaba gerando ainda mais absenteísmo e o rodízio de funcionários (BORGES, 2011). Oliveira (2010) destaca ainda que a alta rotatividade promove graves implicações para as empresas, como dificuldades de formação de equipes, ocorrência de relações interpessoais fracas, baixa integração com a cultura da empresa e gastos com recrutamento de novos operários.

Na construção civil, a rotatividade pode estar associada às condições desfavoráveis de trabalho, à falta de perspectiva dos operários quanto à qualificação profissional, e a baixa remuneração. Oliveira também ressalta que empresas brasileiras não possuem uma política de gestão de recursos humanos que consiga manter os funcionários empregados, sendo que estes permanecem na empresa apenas no período de construção da obra (OLIVEIRA, 2010).

Sobre isso, o que se verifica é que muitas empresas têm como política dispensar os funcionários à medida que vão sendo concluídas as etapas da obra. Isso se deve, principalmente, em função do processo produtivo da construção, caracterizado pela descontinuidade e pela produção em etapas. (OLIVEIRA, 2010, p. 58).

Borges (2011) destaca a instabilidade econômica, o ambiente e a imagem organizacional, a insatisfação quanto à política salarial da organização, a política de benefícios insuficiente, a falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, o relacionamento humano e as condições de trabalho dentro da organização, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos e a falta de reconhecimento como as causas mais frequentes que levam os funcionários a deixarem uma empresa. Marcon (1998) julga que a atenção dada ao empregado no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamento, treinamento, melhores condições de

trabalho e o emprego de métodos de racionalização do esforço físico, podem influenciar na permanência dos funcionários na organização.

Ramos e Carneiro (2002) avaliaram a influência dos benefícios financeiros ao trabalhador formal demitido (a exemplo destes benefícios o FGTS) como um incentivo à rotatividade. Apoiado a estes benefícios, o empregado assalariado não teria incentivos para permanecer em seu posto de trabalho – visto que os benefícios futuros não são muito diferentes dos atuais, o benefício do desemprego seria como uma complementação a renda do trabalhador – e, conseqüentemente, não seria lucrativo para a empresa investir nestes trabalhadores. Ainda, neste contexto, os assalariados não acumulariam o capital humano¹, o que resultaria em baixos salários. Para a empresa, a carência na acumulação de capital humano traria efeitos negativos sobre a produtividade.

Entretanto, tendo em vista que os assalariados sem carteira de trabalho não são beneficiados pelos instrumentos de amparo financeiro ao trabalhador desligado, e que possuir a carteira de trabalho eleva os tempos de serviço, Ramos e Carneiro (2002) concluíram que os benefícios financeiros por afastamento não são em suma responsáveis pela rotatividade, observando inclusive que a rotatividade foi reduzida quando houve a ampliação destes benefícios na década de 80.

Lucena (1990) classifica o turnover sob dois aspectos, um controlado pela organização e o outro pelo mercado. Quando controlado pela organização, é possível reter e motivar os profissionais mais qualificados e com potencial para crescer e contribuir para o desenvolvimento da empresa. Neste caso, as saídas que ocorrem são de empregados que não apresentam tais características de desempenho. Quando controlado pelo mercado, a empresa perde seus melhores profissionais para a concorrência, normalmente porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los, permanecendo na organização somente aqueles que não têm capacidade para competir no mercado.

2.1. Causas que Levam ao Absenteísmo e à Rotatividade

As faltas ao trabalho como as demissões também demonstram o menor grau de satisfação com a empresa. Algumas faltas são causadas por motivos médicos, doenças, desse modo, o funcionário satisfeito pode ter uma falta justificado. Porém, os insatisfeitos não planejam necessariamente faltar, mas, se tiverem que fazê-lo, o farão. Desse modo, os dias mais comuns de faltas são as segundas e sextas-feiras (DAVIS, 2002).

Os trabalhadores contam com um nível de informação cada vez maior. A autossuficiência, independência e a polivalência fazem com que os trabalhadores se tornem mais conscientes e idealizem um bom trabalho, sejam independentes e realizem seus sonhos. A ordem é mobilidade, flexibilidade, responsabilidade final, autodisciplina, desejo de abraçar mudanças, e amplitude de conhecimentos e habilidades (PURI, 2000).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a alta taxa do absenteísmo, por ser facilmente observável e prejudicial, muitas empresas, geralmente, ainda punem seus colaboradores com atos disciplinares ou com demissão. Outra forma de punição contra o colaborador faltante seria os descontos do repouso remunerado, perda de gratificações, perda de cesta básica e outros benefícios que a empresa oferece.

Nesse contexto, o absenteísmo constitui fatores de desperdício e de perdas, tanto para a empresa quanto para o seu colaborador. Muitas empresas estão implantando planos de ação que contenham práticas e incentivos, sendo o primeiro passo para a obtenção de resultados esperados como a redução do índice de absenteísmo. Outras empresas estão substituindo os empregados ou descontando os dias perdidos ou ausentes; já algumas empresas mais flexíveis estão apostando em horários em que seus colaboradores possam adaptar suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2003).

2.2. Vantagens e Desvantagens de Absenteísmo e Rotatividade

Conforme Silva (2001), a substituição por empregados de melhor desempenho é a mais óbvia das consequências organizacionais positivas, alguns aspectos podem trazer benefícios à organização, tais como: propiciar transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro; passar uma maior sensação de confiança e independência do empregado; criar uma crítica interna na estrutura e na forma de atuação das empresas; afastamento de empregados de baixo desempenho; inovação; flexibilidade; e, adaptabilidade.

Ainda conforme Silva (2001), há funcionários que querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo, ou tentam forçar uma demissão por parte da empresa para poder receber os direitos do seguro desemprego, podem provocar outras formas de afastamento, com absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda de qualidade do trabalho.

Para Mobley (1992), toda a perda de saída ou falta de pessoas, ocorrida na empresa, gera custos, podendo ser uma perda humana ou material. A perda humana é relativa ao funcionário, a perda material é como a queda na produção, que foi desencadeada pela falta ou desligamento de um funcionário.

Segundo Chiavenato (1999), toda saída e entrada de uma nova pessoa dentro da organização pode abalar toda a estrutura desta, o autor divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários. Ainda conforme Chiavenato (1999), a saída de colaboradores gera custos financeiros que, conseqüentemente, tem de contratar outra pessoa que vai gerar tempo para recrutamento e seleção desta, e tempo de treinamento.

2.3. Pesquisa de Clima Organizacional

Para Chiavenato (2000), as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, não há organização sem pessoas. Atualmente com a competitividade, o universo corporativo reconhece que é indispensável contar com

colaboradores comprometidos, motivados, identificados com a organização e que façam diferencial no negócio.

O nível de sinergia salienta Kanaane (1999), existente entre as pessoas na organização depende da energia emanada entre as relações de cooperação, colaboração e participação dos seus membros. Quando há o impedimento ou a impossibilidade de interação entre as pessoas, surgem conflitos, competições, rivalidade e disputas por poder. Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes, tem-se o clima propício ao aumento de sua eficácia (KANAANE, 1999).

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. A partir da PCO, é possível observar onde se encontram as maiores dificuldades de seus colaboradores dentro da empresa, vai direto ao ponto crítico, buscando formas de solucionar estes obstáculos de maneira que deixe ambos satisfeitos.

A PCO é um poderoso instrumento de diagnóstico da satisfação e motivação dos funcionários diante das políticas da organização e gestão da liderança (LIMA, 2000). É também considerada uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita a análise interna e externa da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento das pessoas com a organização, o que pode possibilitar o desenvolvimento de estratégias e ações que induzam ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

2.4. Indicadores

O indicador é uma representação quantificável das características de produtos e processos, sendo empregado com vistas à melhoria da qualidade e desempenho de produtos e serviços (TAKASHINA, 1999).

De acordo com Costa (2003), a utilização de indicadores é essencial para a medição de desempenho das empresas, fornecendo informações relevantes para o

planejamento e o controle de processos gerenciais e possibilitando o monitoramento e o controle de objetivos e metas.

No contexto atual, o mercado da construção civil encontra-se bastante competitivo, e, portanto, com um maior grau de exigência quanto à qualidade de seus produtos e serviços. Conforme Todesco e Bogoni (2011, p. 3), “A utilização de indicadores de desempenho possibilita às construtoras atingir o grau de premência exigido pelo mercado”.

Os indicadores de absenteísmo e rotatividade são indicadores voltados às pessoas (COSTA, 2003). Na construção civil estes indicadores possuem índices elevados, sendo suas causas atribuídas às características que o setor apresenta, e estritamente associadas à mão de obra que emprega (MEDEIROS, 2002).

2.4.1 Índices Aceitáveis de Absenteísmo e Rotatividade

Os indicadores possuem valores de referência, definidos como índices aceitáveis para as organizações. O índice de absenteísmo, por exemplo, nunca será 0%, pois, conforme descreve Chiavenato (1999) sempre há aqueles que necessitarão se ausentar, seja por motivos de doença, acidente ou outras razões legítimas.

O autor relata ainda que a rotatividade é aceitável quando for da ordem de 3%. Entretanto, seu valor depende do segmento de atuação da empresa, da região em que está situada, da realidade econômica vigente e em particular dos índices de emprego e desemprego. Em momentos de expansão econômica, e elevada concorrência de recursos humanos, como o atual para diversos setores no Brasil, um *turnover* de 6% pode ser, por exemplo, um grande desafio (CHIAVENATO, 1999). Assim, Marcon (1998) releva que um índice de rotação considerado ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas.

No setor da construção civil, o valor de referência, de acordo com NORIE (2010), para o índice de absenteísmo é da ordem de 1,5% e valor médio 2,7%, e quanto à rotatividade, o valor de referência para análise do indicador, é de 5%, e o valor médio de 8,3%.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

No que tange à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, porque é demonstrada através da prática da experiência. Segundo Castro (1997), a pesquisa aplicada é o coroamento de um esforço de investigações em pesquisas teóricas, não um substituto ou uma alternativa. O salvo conduto de uma pesquisa aplicada reside na clareza de seus objetivos.

Em relação à abordagem, este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, porque tem o intuito de descrever uma situação específica, utilizando o processo e seu significado como focos principais da abordagem (GIL, 1999). Triviños (1987) evidencia que as pesquisas qualitativas podem ser classificadas sob o enfoque subjetivista compreensivista, ou sob um enfoque mais crítico, com visão histórico-estrutural. Assim, através das percepções, reflexões, e até da intuição, a realidade é conhecida para que se possa mudá-la e transformá-la.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritivo que, segundo Gil (1999), tem como objetivo descrever características de determinada população, conseguindo estabelecer relações entre alguns aspectos e tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos.

Os métodos adotados para a realização deste estudo foram adotados o estudo de caso, bem como a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Para Santos (1999), o estudo de caso serve para escolher um objeto de pesquisa restrito, com o intuito de apresentar suas características. Essa pesquisa foi aplicada numa indústria sediada em Goiás, onde foi pesquisado o índice de *turnover* da empresa, assim como suas causas e consequências para empresa. Foram levantadas informações de funcionários que saíram da empresa, via arquivo de entrevista de desligamento.

Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1999), utiliza material secundário, sendo eles: livros, artigos, periódicos e internet. Nesse caso foram adotados artigos que pesquisaram sobre o mesmo assunto e artigos publicados, para que a estrutura teórica dessa base para as análises e as considerações finais. Por fim, foi utilizada a pesquisa documental, que segundo Lakatos; Marconi (2001) sua principal

característica é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Foram levantados na empresa documentos que expressassem dados sobre o *turnover*, como índices, fórmulas, assim como, suas causas e consequências numa organização. Os documentos utilizados foram: institucional da empresa, entrevista de desligamento, gráficos de controle mensal de *turnover*, análise do indicador de rotatividade, pesquisa de clima aplicada na empresa e as informações de quantidade de funcionários demitidos, para se calcular a fórmula de todos os meses, foram tiradas do sistema utilizado pela empresa.

Além dessa entrevista utilizou-se a técnica de observação participante, que é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referências deles (MANN *apud* LAKATOS; MARCONI, 2001).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A história da empresa no Brasil, fundada em 29 de maio de 1946, na cidade de Joinville, Santa Catarina, que foi pioneira na fabricação de motobombas centrífugas e motores elétricos no Estado.

Em 1988, com o crescimento dos negócios em todo o território nacional, a empresa já possui fundição própria, localizada em Araquari (Santa Catarina) e abre a primeira filial em Recife (Pernambuco). Ao longo dos anos subsequentes, novas filiais foram instituídas nas cidades de Contagem (Minas Gerais); Ananindeua (Pará), Aparecida de Goiânia (Goiás), e mais recentemente em 2013, Cotia (São Paulo).

Em 2008, a empresa é comprada pelo grupo americano e torna-se uma multinacional.

A companhia atua na fabricação e comercialização de sistemas e componentes para mover água e combustíveis automotivos.

O grupo possui, além do Brasil, fábricas/escritórios nos Estados Unidos, Canadá, México, República Tcheca, Itália, Alemanha, República de Botsuana, África do Sul, Austrália, Turquia, Coreia do Sul, China, Singapura e Japão.

Reconhecida como a principal produtora mundial de motores elétricos submersíveis, é fabricante global de sistemas de bombeamento, motores e controladores.

No Brasil, a marca está entre as mais importantes do mercado de sistemas de bombeamento de água, com produtos voltados para a Construção Civil, Indústria, Agricultura, Pressurização e Poços Profundos.

Com o aumento de vendas de motobombas vem crescendo no Brasil, devido ao aumento das obras de construção civil, a fundição teve que dobrar sua capacidade de fundidos, necessitando aumentar o número de mão de obra direta em todos os setores do processo.

O maior problema que a fundição vem encontrando é a alta rotatividade dos colaboradores que acabam de entrar na empresa, pois acaba tendo um custo de

treinamento e encargos, para um colaborador que fica no máximo três meses na empresa.

4.1. Aumento do Índice de Refugo e Perda de Produtividade

No final do ano de 2012, a empresa recebeu uma alta demanda de pedidos de motobombas, aumentando o consumo de componentes de ferro fundido em 30%.

Para atender a demanda da empresa, teve-se que aumentar o quadro de 156 funcionários diretos, para 176 colaboradores para poder suprir a demanda..

Com a contratação de vinte colaboradores no final de 2012, a empresa teve um aumento no índice de refugo, como se pode ver no Gráfico 01:

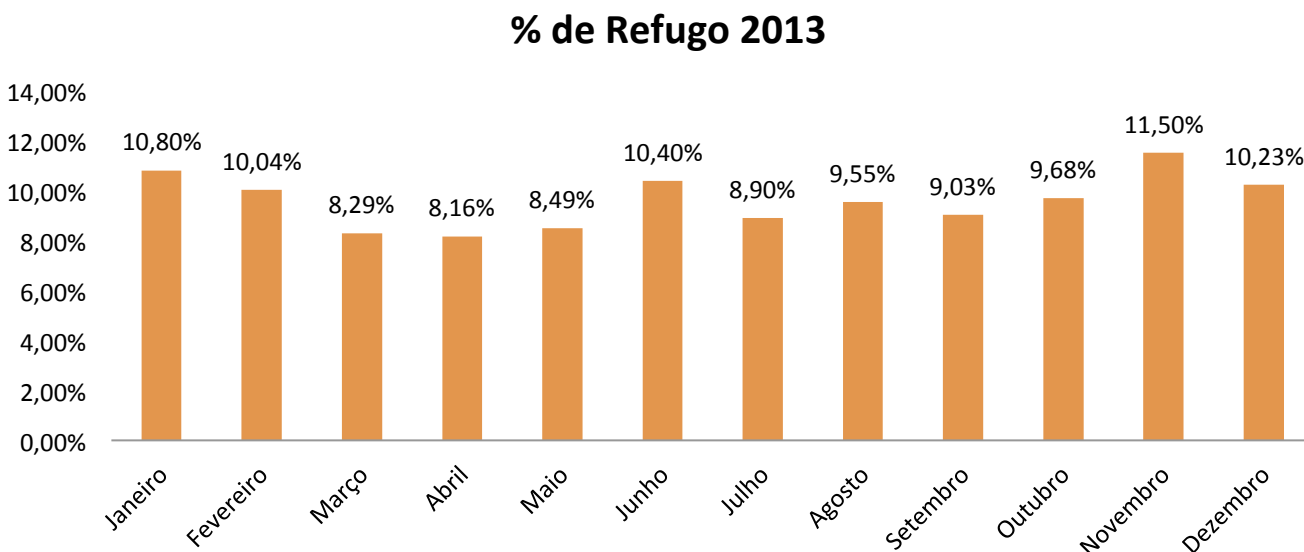


Gráfico 01 – Indicador de refugo 2013

Fonte – Arquivo da empresa

Para que um colaborador venha a desempenhar as atividades corretamente, leva-se em torno de três meses de treinamento e prática, que é considerado o período de experiência.

O grande problema que a empresa encontrou, foi que estes colaboradores temporários não chegavam a completar o período de experiência, tanto por não se acostumar ao serviço, ou não atendia aos requisitos mínimos da empresa.

Outro problema que a empresa teve foi perda de produtividade tonelada produzida por cada funcionário, que é de no mínimo de duas toneladas fundidas por colaborador. No ano de 2013, esta media caiu para 1,8 toneladas por colaborador, dificultando a entrega dos produtos fundidos.

Pode-se observar a redução da produtividade por funcionário, pode-se observar no Gráfico 02:

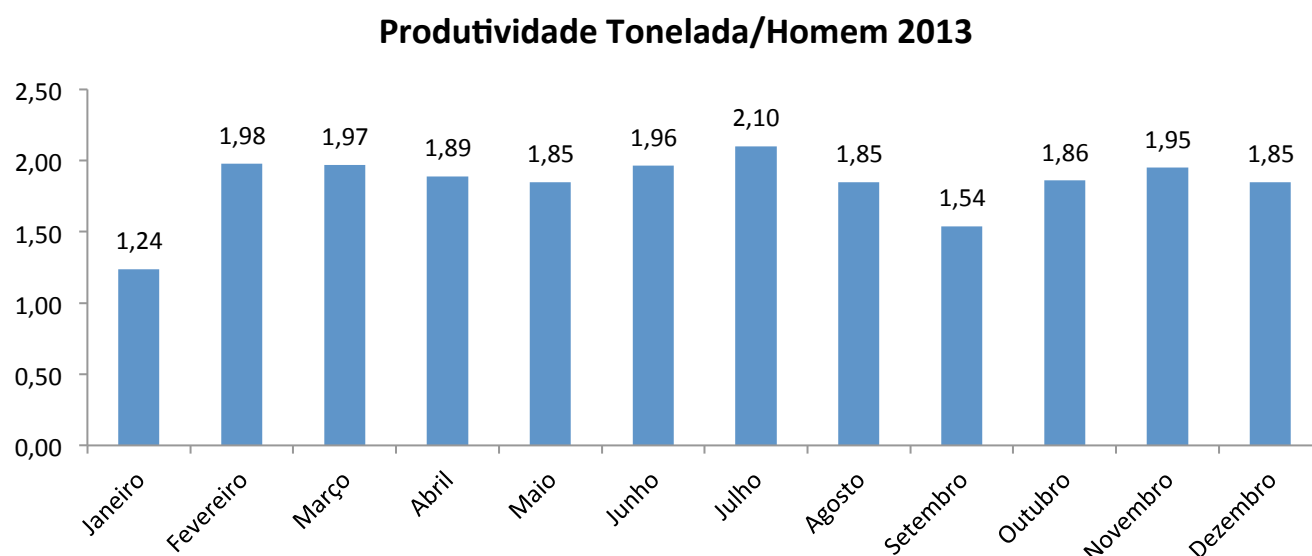


Gráfico 02 – Indicador de Produtividade 2013

Fonte – Arquivo da empresa

Quando um colaborador completava o estagio de experiência, este acabava se desligando da empresa do diversos motivos, onde trazia o problema de fazer uma nova contratação e fazer com que o novo temporário passasse novamente pelo estagio de três meses.

Esta alta rotatividade mostrou que efetivava-se poucos colaboradores, dificultando que a empresa tenha colaboradores experientes em suas áreas determinada.

Para melhorar estes índices, a empresa resolver trabalhar na redução do turnover, com o objetivo de melhorar os indicadores.

4.2. Causas dos Índices do Turnover

Constatou-se que a empresa possui um alto índice de turnover, desde o ano de 2013, onde oscilava em índices baixos e altos, calculados mensalmente, como pode ser verificado no Gráfico 03.

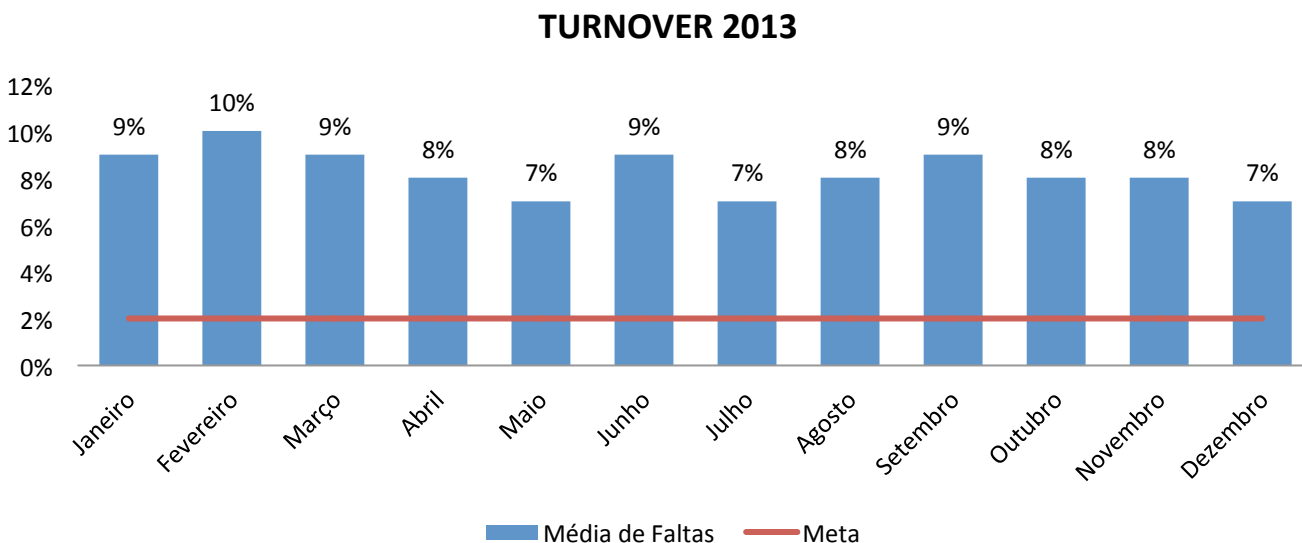


Gráfico 03 – Indicador de turnover 2013

Fonte – Arquivo da empresa

A meta era de 2%, que no ano de 2013 não conseguiu-se durante todo o ano.

A meta que a empresa estipulou, esteve muito distante de ser alcançada durante todo o ano, pois a média anual de turnover apurada ficou acima de 5%.

Para calcular o índice de turnover na empresa era utilizada a fórmula de Mobley (1992).

No começo do ano de 2013, pode-se verificar que as demissões voluntárias começaram a aumentar no final do ano de 2012 e atingiu o topo em fevereiro de 2013 com 10%. Esse fenômeno coincide com o aumento no número de empresas que começaram a migrar para a região de Araquari e com as empresas da região de Joinville realizando contratações em massa.

A fundição ainda utiliza um processo arcaico, dificultado a mão de obra mais jovem, se acostumar com o ritmo de trabalho puxado. Portanto, de dez funcionários temporários que a empresa contratava apenas dois acabavam sendo contratados.

O contrário aconteceu com as demissões involuntárias que tiveram uma queda considerável no decorrer do ano. Em virtude do aumento dos pedidos de demissão, a empresa no intuito de reter os funcionários que permanecem no quadro, ela reduz as demissões involuntárias.

Pode-se verificar que do total de demissões ocorrido na empresa, 35,5% foram pedidos de demissão dos funcionários e 64,5% foram demissões por iniciativa da organização. Para mensurar quais os principais fatores que ocasionavam o *turnover*, o setor de recursos humanos iniciou-se um processo de entrevistas de desligamento.

As entrevistas de desligamento eram realizadas com todos os colaboradores demitidos sem justa causa e com todos os funcionários que pedem demissão, e opcionalmente no caso de demissão por redução de quadro ou abandono de emprego. Esta entrevista começou acabou virando um procedimento padrão de recrutamento e seleção, com o principal intuito de identificar as causas que levavam o funcionário a pedir demissão, ou se no caso da demissão ser por iniciativa da empresa, se ele tem conhecimento do real motivo que acarretou a sua demissão.

Foram analisadas as entrevistas de desligamento dos meses de fevereiro a agosto de 2013, onde foi constatado que nos pedidos de demissão, a busca por empregos melhores é o fator que mais impulsiona os funcionários a saírem da empresa, conforme mostra o Gráfico 04:

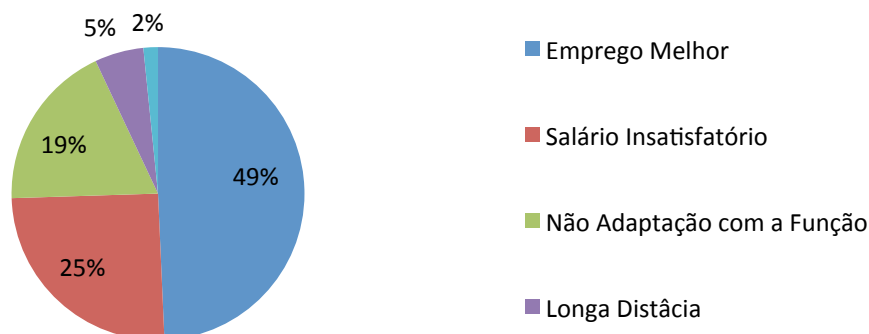


Gráfico 04 – Pesquisa para verificação dos motivos de turnover

Fonte – Arquivo da empresa

O principal incentivo que faz os funcionários buscarem outros empregos é a melhoria salarial e na maioria desses casos. Muitos funcionários se queixavam muito do serviço pesado na empresa, por isto também resolveram migrar para outras empresas.

O salário insatisfatório é o segundo motivo pelo qual os funcionários pedem demissão da empresa. O salário praticado pela organização pesquisada está dentro da média salarial praticada pelas indústrias da cidade, em torno de 950,00 para auxiliar de produção. Porém, o salário oferecido é compatível com atividades mais leve e por trabalhar com um produto pesado, o salário se torna insatisfatório.

Pensou-se então na adoção de média de comparação salarial com empresas semelhantes em atividade, que no caso da região, são as Fundições.

A não adaptação à função é o terceiro motivo mais frequente. Quando a consenso entre o gestor imediato do funcionário e a área de recursos humanos, o colaborador era realocado de função conforme seu perfil, isso se o funcionário tivesse interesse em permanecer na empresa.

Esta é uma decisão que deve ser trabalhada em conjunto com gestores produtivos, visto que todo funcionário contratado pela organização é selecionado de acordo com o perfil de cargo estabelecido pela empresa.

Em quarto lugar, vem o motivo de distancia da empresa, que se localiza em Araquari, e 80% dos candidatos eram da região de Joinville. A distancia era um motivo ao qual o colaborador alegava cansaço por acordar cedo para ir trabalhar, ou chegar em casa tarde.

Em quinto lugar, eram os funcionários que não se adaptavam a forma de liderança de nossos supervisores. Uma das mais frequentes reclamações eram as excessivas exigências que os supervisores faziam para alcançar os indicadores de produção.

4.3 Estratégias Tanto para Baixar Quanto para Evitar o *Turnover*

Em reunião entre diretores, presidência e gestores, a empresa tomou as seguintes ações para redução de Turnover da fundição, como pode ser observado no Quadro 01:

| Ações | Resultado Esperado |
|---|--|
| Reajuste de salário para se equiparar aos salários das outras empresas da região | Evitar que os funcionários saiam da empresa devido a uma oferta maior de salario. |
| Troca de Plano de Saúde e Plano Odontológico | Dar este benefício para os funcionários da empresa e para seus parente |
| Prêmio zero absenteísmo, onde o funcionário que não tiver nenhuma falta no mês, ganha 100,00 reais a mais no mês. | Incentivo para que o funcionário não venha a faltar sem motivos. |
| Dar café da manhã sem ter descontos na folha de salário | Dar melhores condições para os colaboradores. |
| Se o colaborador falta durante o ano todo, apenas duas vezes por mês, este recebe 1.200,00 reais. | Incentivar o colaborador a não faltar. |
| Prêmio de 150,00 reais para os colaboradores que não tiverem nenhuma advertência por não uso de EPI | Fazer com que os colaboradores trabalhem de forma segura e consciente nos seus postos de trabalho. |
| Inclusão do índice de refugo e produtividade no plano de PPR (participação por resultados) da empresa. | Fazer com que os colaboradores tenham mais atenção e trabalhem mais eficazes, para poder receber 100% o PPR. |
| Reunião com terceirizada de recrutamento de temporários | Melhorar a triagem dos novos temporarios |

Quadro 01 – Melhorias propostas

Fonte – Arquivo da empresa

Criando esse vínculo maior com seus colaboradores, o interesse da empresa era que esses não demonstrassem interesse em sair da organização, não aumentando assim, o índice de rotatividade da empresa. Porém essas medidas tomadas, não atingem o principal motivo de *turnover* na organização, por busca de empregos com salários melhores.

Após a aplicação destas propostas, no ano de 2014 a empresa teve uma redução de 2% no turnover, como pode ser visto no Gráfico 05:

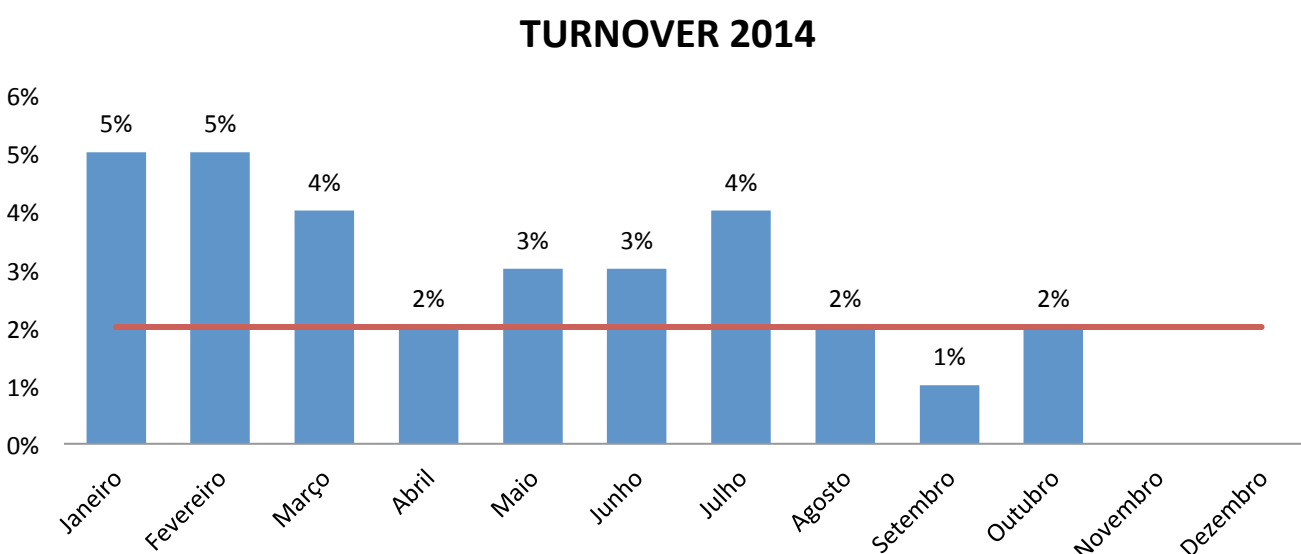


Gráfico 05 – Indicador de turnover 2014

Fonte – Arquivo da empresa

Como o houve a redução no turnover a empresa investiu em treinamentos operacionais para cada setor, aproveitou novos talentos e deu promoção para novos talentos.

Com a redução do turnover, índice de refugo teve uma redução de 3% e o índice de produtividade subiu a duas toneladas produzidas por funcionário, como pode se ver nos Gráficos 06 e 07.

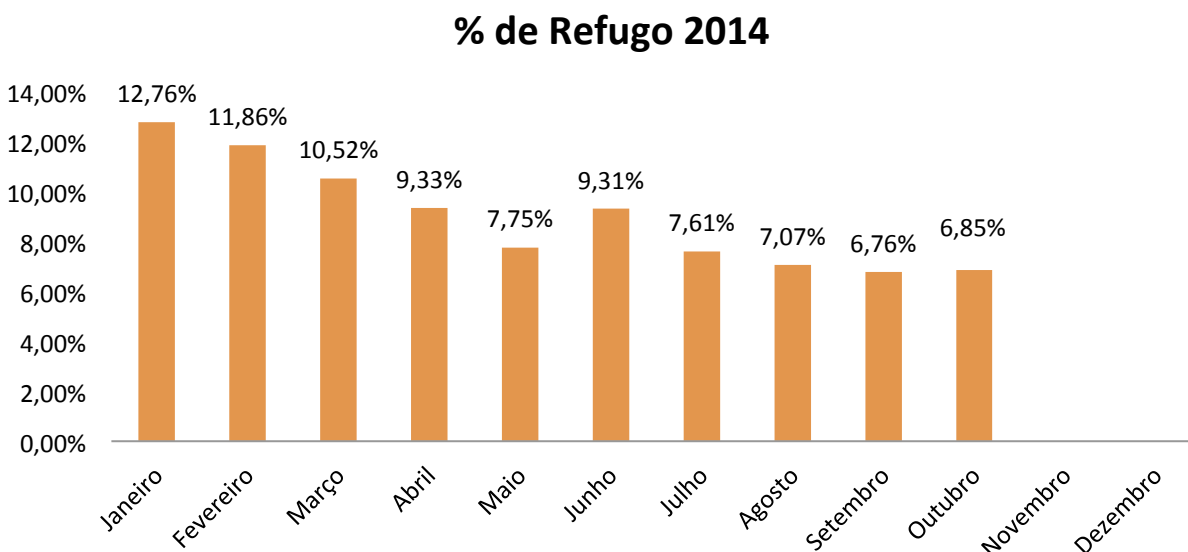


Gráfico 06 – Indicador de refugo 2014

Fonte: Arquivo da empresa

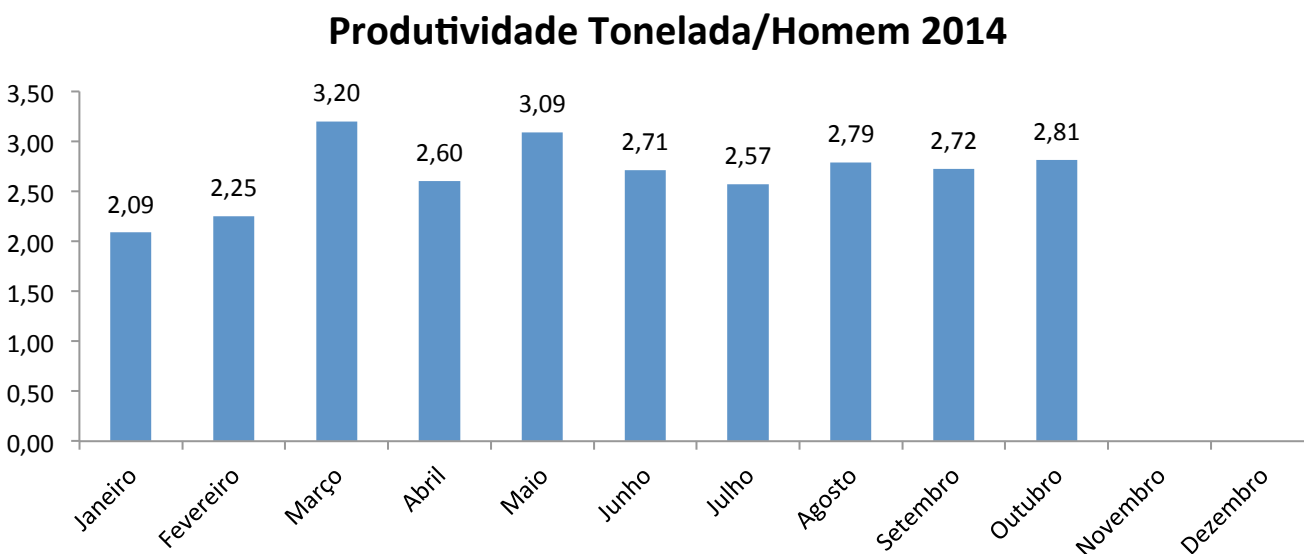


Gráfico 07 – Indicador de produtividade 2014

Fonte – Arquivo da empresa

Com estas melhorias, a empresa no mês de outubro já está 10% acima do faturamento esperado pelas vendas de motobombas, trazendo novas metas e novas projeções para o ano de 2015.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar os impactos do *turnover* para a organização, bem como suas estratégias para reduzi-lo. A empresa pesquisada apresentou altos índices de *turnover*. A principal causa dos pedidos de demissão é a busca por melhores oportunidades de emprego devido o tipo de serviço da empresa. Outros motivos foram bastante lembrados pelos funcionários que se desligaram da empresa, tais como: salário, saúde, adaptação entre outros.

Verificou-se que nas demissões por iniciativa da empresa, os principais motivos são: redução no quadro de funcionários causada principalmente pela instabilidade do mercado, como tem épocas do ano que a venda do produto é bem menor, a empresa não consegue manter o seu quadro de pessoal, tendo que compensá-lo depois com a volta de pedidos de mercadoria; o excesso de faltas causado na maioria das vezes por funcionários que demonstram algum interesse em sair da empresa, faltando no serviço para forçar uma possível demissão, entre outros.

O primeiro objetivo buscava demonstrar os meios que permitem avaliar os motivos que causam o desligamento de um funcionário. Pode-se verificar que a empresa utiliza mensalmente a entrevista de desligamento com todos os funcionários que são desligados da empresa, seja por iniciativa do trabalhador ou da empresa.

A partir do ano de 2013 passou a utilizar a pesquisa de clima para verificar se através das relações do dia-a-dia dos funcionários era possível identificar as causas que acarretam o índice de *turnover* da empresa.

O segundo objetivo tinha como foco apresentar as medidas utilizadas pela empresa para controle do índice de rotatividade de pessoal. Pode-se perceber que o intuito de baixar o *turnover* foi mais bem percebido a partir do início de 2014, onde o setor produtivo foi o que sentiu melhores resultados como redução no índice de refugo e melhora no índice de produtividade homem por tonelada produzida.

O terceiro objetivo buscava verificar se decisões estratégicas eram adotadas para redução do índice de rotatividade de pessoal. A empresa enxergou que precisava melhorar sua remuneração para se tornar mais atrativa no mercado. Em reuniões com diretoria e presença, conseguiu melhorar os salários dos colaboradores, e dar benefícios

vantajosos aos colaboradores, dando a visão que era mais vantajoso trabalhar nesta empresa.

Pode-se concluir, então que a fundição da Franklin Electric hoje consegue mensurar as causas do *turnover* na organização, conhece quais os principais fatores que influenciam nesse indicador, trazendo soluções estratégicas para a companhia, dando este exemplo de gestão para as outras unidades no Brasil. Um problema que ainda não se conseguiu resolver na empresa foi o trabalho manual, que o processo exige, causando uma rotatividade ainda não controlada, principalmente no período de forte calor.

Posteriormente poderão ser realizadas pesquisas relacionadas ao *turnover*, que possa modernizar o processo produtivo, necessitando menos a mão de obra manual para uma mais especializada.

BIBLIOGRAFIA

- CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: Estudo de caso em um Call Center, dissertação de mestrado**. Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://egc.ufsc.br/pdf/5134.pdf>
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**; tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, conseqüências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- SANTOS, A.R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.